

УДК: 005.93:005.21:621(477.64)

Алла Василівна ЧЕРЕП

доктор економічних наук, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Запорізький національний університет, Україна, e-mail: cherep.av.znu@gmail.com,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5253-7481>

Анна Іванівна ПАВЛЕНКО

магістрант економічного факультету, Запорізький національний університет, Україна,
e-mail: ann2606@ukr.net, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9235-5380>

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ**

Череп, А. В., Павленко, А. І. Формування стратегії антикризового управління підприємств машинобудування Запорізької області // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць (ISSN 2313-4569); за ред. М. І. Зверякова (голов. ред.) та ін. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2018. № 1 (65). С. 161–173.

Анотація. У статті упорядковано підходи до трактування поняття антикризового управління підприємством. Висвітлено загальні аспекти антикризового управління, відокремлено типи криз, досліджено сутність поняття «антикризове управління». Розглянуто тенденції розвитку підприємств машинобудування Запорізької області. Обґрунтовано необхідність запровадження антикризового управління на підприємствах з метою подолання їх збитковості, а також забезпечення стійкого розвитку. Досліджено сучасний стан антикризового управління підприємствами. Визначено, що в умовах світової фінансової кризи для підприємств машинобудування є характерним подальше падіння основних показників фінансово-господарської діяльності. Відокремлено основні причини виникнення кризи на підприємствах: дефіцит капіталу та технологій; обмежений доступ до кредитування та високі відсоткові ставки; недиверсифікованість та експортоорієнтованість на зовнішні ринки; входження на ринок більш дешевої та якісної імпоротної продукції та, як наслідок, зменшення обсягу виробництва. Запропоновано концептуальні положення щодо формування механізму антикризового управління, які передбачають застосування функціонального, системного, процесного, цільового, ситуаційного, адаптивного підходів, реалізація яких у сукупності дозволяє сформувати антикризові заходи на всіх рівнях управління підприємством залежно від глибини кризових явищ та оцінити його антикризовий потенціал.

Ключові слова: криза; діагностування; ліквідність; стратегія; підприємства машинобудування; антикризове управління; фінансова стійкість; стабільність.

Алла Васильевна ЧЕРЕП

доктор экономических наук, профессор кафедры финансов, банковского дела и страхования,
Запорожский национальный университет, Украина, e-mail: cherep.av.znu@gmail.com,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5253-7481>

Анна Ивановна ПАВЛЕНКО

магистрант экономического факультета, Запорожский национальный университет,
Украина, e-mail: ann2606@ukr.net, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9235-5380>

**ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ
ПРЕДПРИЯТИЯМИ МАШИНОСТРОЕНИЯ ЗАПОРОЖСКОЙ ОБЛАСТИ**

Череп, А. В., Павленко, А. И. Формування стратегії антикризового управління підприємств машинобудування Запорізької області // Вестник социально-экономических исследований: сб. науч. трудов (ISSN 2313-4569); под ред. М. И. Зверякова (глав. ред.) и др. Одесса: Одесский национальный экономический университет. 2018. № 1 (65). С. 161–173.

Аннотация. В статье упорядочены подходы к трактованию понятия антикризисного управления предприятием. Освещены общие аспекты антикризисного управления, выделены типы кризисов, исследована

сущность понятия «антикризисное управление». Рассмотрены тенденции развития предприятий машиностроения Запорожской области. Обоснована необходимость применения антикризисного управления на предприятиях с целью преодоления их убыточности, а также обеспечения устойчивого развития. Исследовано современное состояние антикризисного управления предприятиями. Определено, что в условиях мирового финансового кризиса для предприятий машиностроения характерно дальнейшее падение основных показателей финансово-хозяйственной деятельности. Выделены основные причины возникновения кризиса на предприятиях: дефицит капитала и технологий; ограниченный доступ к кредитованию и высокие процентные ставки; недиверсифицированность и экспортоориентированность на внешние рынки; поступление на рынок более дешевой и качественной импортной продукции и, как следствие, уменьшение объемов производства. Предложены концептуальные положения формирования механизма антикризисного управления, предусматривающие применение функционального, системного, процессного, целевого, ситуационного, адаптивного подходов, реализация которых в совокупности позволяет сформировать антикризисные меры на всех уровнях управления предприятием в зависимости от глубины кризисных явлений и оценить его антикризисный потенциал.

Ключевые слова: кризис; диагностирование; ликвидность; стратегия; предприятия машиностроения; антикризисное управление; финансовая устойчивость; стабильность.

Alla CHEREP

Doctor of Economics, Professor of Finance, Banking and Insurance Department, Zaporizhzhia National University, Ukraine, e-mail: cherep.av.znu@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5253-7481>

Anna PAVLENKO

Graduate student of Economics Faculty, Zaporizhzhia National University, Ukraine, e-mail: ann2606@ukr.net, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9235-5380>

FORMATION OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT STRATEGY OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES OF THE ZAPORIZHIA REGION

Cherep, A., Pavlenko, A. (2018). Formation of anti-crisis management strategy of machine-building enterprises of the Zaporizhzhia region. Ed.: M. Zveryakov (ed.-in-ch.) and others [Formuvannia stratehii antykrizovoho upravlinnia pidpriemstv mashynobuduvannia Zaporizkoi oblasti; za red.: M. I. Zveriyakova (gol. red.) ta in.], Socio-economic research bulletin; Visnik social'no-ekonomichnih doslidzhen' (ISSN 2313-4569), Odessa National Economic University, Odessa, No. 1 (65), pp. 161–173.

Abstract. The article describes approaches to interpreting the concept of the enterprise crisis management. The general aspects of crisis management are outlined, the types of crises are distinguished, the essence of the concept «anti-crisis management» is studied. Trends of development of machine building enterprises of Zaporizhzhia region are considered. The necessity of introduction of crisis management at the enterprises with the purpose of overcoming of their unprofitability, and also providing of sustainable development is substantiated. The current state of crisis management of enterprises is investigated. It is also determined that in the conditions of the global financial crisis enterprises of mechanical engineering are characterized by further fall in the main indicators of financial and economic activity. The main causes of the crisis are defined: capital and technology shortages, limited access to lending and high interest rates, non-diversification and export-orientation to external markets, market entry of cheaper and more qualitative imported products and, consequently, decrease in production. The conceptual framework for the formation of the anti-crisis management mechanism, which provides for the application of functional, system, process, target, situational, adaptive approaches are proposed. Together they allow to form anti-crisis measures at all levels of enterprise management, depending on the depth of crisis phenomena and to assess its anti-crisis potential.

Keywords: crisis; diagnostics; liquidity; strategy; enterprises of mechanical engineering; anti-crisis management; financial sustainability; stability.

JEL classification: L600; O100; O200; O300

Постановка проблеми у загальному вигляді. Машинобудування є одним із найважливіших секторів української економіки, активність якого покликана значною мірою визначити можливості зміни експортно-сировинної моделі розвитку та формування економіки інноваційного типу і, тим самим, підвищити стійкість національної економіки.

Однак, у сучасних умовах господарювання, що характеризуються економічною та політичною нестабільністю в Україні, стан більшості підприємств фахівці визнають як кризовий. Більшість підприємств машинобудівної галузі потерпають від погіршення результатів своєї діяльності.

Ситуація, в якій опинилася Україна на сучасному етапі, зумовила формування нових, специфічних умов функціонування промислових підприємств, які характеризуються високим рівнем нестабільності та невизначеності. У структурі промисловості України найбільшу питому вагу мають галузі важкої індустрії, особливо машинобудування. Важка промисловість формує більш ніж 80% загальної вартості реалізованої продукції галузі, в тому числі, на машинобудування припадає 12–14%.

Розвиток машинобудування є запорукою науково-технічного прогресу у всіх галузях народного господарства та значною підтримкою конкурентоспроможності країни. Завдання машинобудівного комплексу – випуск машин та обладнання високотехнологічного рівня, які повинні забезпечити підвищення продуктивності праці, зниження матеріалоємності та енергоємності, сприяти покращенню якості продукції. Машинобудування є комплексною галуззю, яка базується на використанні надбань і досягнень практично усіх галузей (хімічної, енергетичної, легкої, металообробної тощо), воно є основою промисловості та відіграє вирішальну роль у реалізації досягнень науково-технічного прогресу в усіх сферах господарства.

Розвиток кризових явищ і зацікавленість держави в максимальному збереженні підприємств, які мають необхідний потенціал виживання, є стратегічно важливими для країни в цілому або певних регіонів, а, з іншого боку, вони мають сприяти поширенню специфічного за своїми завданнями й функціями виду управління – антикризового.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Питання сутності, специфіки, цілей та задач антикризового управління стали предметом наукових досліджень таких видатних науковців, як С. Адонін [1, с.19–22], В. М. Багацький, Н. Д. Гетманцева [2, с.243–258], П. І. Белінський [3, с.41–48], Т. В. Булович [4, с.64–68], Г. К. Вера [5], А. І. Дмитренко [6, с.49–53], Г. О. Дудукало [7, с.28–34], В. О. Занора [8, с.37–41], Н. В. Картохіна [9], Р. С. Квасницька, І. М. Кордонець [10, с.130–134], Ю. Коротаєва [12], А. Ю. Погребняк [15].

Однак, незважаючи на велику кількість доробок у цій сфері, потребують подальшого розкриття та більш детального дослідження змістовні та теоретичні аспекти категорії «антикризове фінансове управління підприємством».

Постановка завдання. Метою статті є визначення особливостей процесу антикризового фінансового управління підприємством та механізму його впровадження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Економічна криза на підприємстві означає важке фінансове становище, яке характеризується незадовільним станом цілої низки показників (коефіцієнтів): платоспроможності, рентабельності, оборотності, фінансової стійкості та ін. Таких показників існує величезна безліч. Найбільш універсальними і наочними індикаторами залишаються кінцеві фінансові результати діяльності підприємства: розмір валового прибутку і рівень рентабельності. Першою ознакою кризового стану є негативний фінансовий результат – валовий збиток від діяльності, зниження рівня рентабельності або стрімке скорочення розміру прибутку за періодами (якщо збитки не були заплановані як необхідний етап у розвитку бізнесу).

Таким чином, антикризове управління можна визначити як систему управлінських заходів і рішень з діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ і їх причин на всіх рівнях економіки. Воно повинно охоплювати усі стадії розвитку кризового процесу, його профілактику, попередження й подолання.

Антикризове управління – це процес запобігання або подолання кризи підприємства. У цьому визначенні об'єднані дві складові антикризового управління: запобігання і подолання кризових явищ.

У реальній практиці завдання антикризового управління рознесені в часі, вони характеризують якісно різні стани підприємства і припускають використання різних інструментів управління.

Вирішення першого завдання антикризового управління щодо запобігання кризи передбачає всебічний, системний і стратегічний підхід до аналізу і подолання виникаючих проблем. Воно має спільні цілі для багатьох підприємств. Такий підхід можна назвати антикризовим управлінням в просторому сенсі.

Антикризове управління в просторому сенсі – це збереження і зміцнення конкурентоспроможного становища підприємства, управління в умовах невизначеності, ризику. У цьому випадку антикризове управління застосовується на будь-якому підприємстві незалежно від його економічного становища (також і на самих успішних підприємствах) та стадії життєвого циклу (використовується на всіх стадіях життєвого циклу).

Вирішення іншого завдання щодо подолання кризи завжди має специфічний характер, і в цьому його можна назвати антикризовим управлінням у вузькому сенсі.

Антикризове управління у вузькому сенсі – це запобігання банкрутству підприємства, відновлення його платоспроможності. Це управління в умовах конкретної кризової ситуації, яке спрямоване на виведення підприємства із кризи і відновлення його конкурентоспроможності. Антикризове управління у вузькому сенсі найчастіше має місце на стадії спаду.

Концептуальна мета антикризового управління виражається в наступних основних положеннях:

- кризи можна передбачати, очікувати і викликати;
- кризи певною мірою не заборонено прискорювати, випереджати і відсувати;
- до кризи можна і необхідно готуватися;
- кризи можна пом'якшувати, кризові процеси певною мірою керовані, управління процесами виходу із кризи здатне прискорити ці процеси і мінімізувати їх негативні наслідки;
- управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, інструментів, знань і навичок.

В несприятливих умовах фінансовий стан підприємства нестабільний. Підприємство втрачає обсяги виробництва і опиняється у стані, який нижче точки безбитковості. Зменшення собівартості ніяк не може вивести підприємство із зони безбитковості, забезпечити коштами з метою покриття своїх витрат і розвитку. Підприємство починає накопичувати пені та штрафи, його стан погіршується.

Для об'єктивного аналізу стану підприємства і оцінки ризику настання несприятливих умов необхідно провести детальну діагностику його фінансового стану. Діагностика підприємства може здійснюватися зовнішніми і внутрішніми аудиторами.

Зовнішня перевірка може проводитися органами влади, оцінювачами, інвесторами, позичальниками, постачальниками і покупцями, іншими учасниками ринку. Аналіз ґрунтується на офіційній бухгалтерській статистичній звітності. Мета зовнішнього аудиту – визначення факторів можливого виникнення кризової ситуації (неплатоспроможності) і вибір антикризових заходів [14].

Внутрішня перевірка базується на даних оперативного обліку (головних книг, відомостей, зведених таблиць). Така інформація є конфіденційною. Ціль внутрішнього аудиту – оцінка внутрішніх резервів запобігання неплатоспроможності підприємства чи відновлення його платоспроможності.

Найкращі результати аудиту досягаються, коли внутрішні та зовнішні аудитори працюють узгоджено, що виключає конфлікт інтересів.

Види діагностики неплатоспроможності організації:

- дескриптивний – це аналіз описового характеру, представляє фінансову звітність в різних розрізах і призначений переважно для зовнішніх користувачів;
- предикативний – це аналіз прогностичного характеру, використовується з метою визначення майбутніх доходів і можливого фінансового стану підприємства, наприклад,

аналіз ймовірності банкрутства і заходів щодо відновлення платоспроможності підприємства;

- нормативний – це аналіз, який дозволяє порівняти фактичні результати діяльності підприємства з очікуваними.

Розвиток кризи на рівні підприємства структурно поділяється на три фази:

1. Прихована криза (або криза ефективності).
2. Криза платоспроможності.
3. Криза розрахунків по боргах (загроза банкрутства, неплатоспроможність).

Для кризи ефективності (прихованої кризи) характерними ознаками є:

- зниження ефективності діяльності підприємства;
- негативна динаміка показників витоку капіталу;
- значна тривалість операційного фінансового циклу підприємства та ін.

Причиною першої фази є:

- збитки від окремих господарських операцій та за результатами фінансово-економічної діяльності в цілому;
- вичерпаність внутрішніх резервів з метою покриття збитків тощо.

У результаті інерційного функціонування підприємство переключиться до другої фази кризи платоспроможності. Характерні ознаки цього етапу розгортання кризових явищ проявляються через різкі зміни в структурі балансу та звіту про фінансові результати.

Проте факторами виникнення можуть бути не лише відсутність антикризових заходів у попередній фазі. Серед основних можна виділити:

- різке зменшення/збільшення грошових коштів на рахунках;
- збільшення/зменшення дебіторської заборгованості;
- прострочення дебіторських заборгованостей;
- розбалансованість дебіторської та кредиторської заборгованостей;
- збільшення/зменшення кредиторської заборгованості;
- зниження/збільшення обсягів торгівлі.

Якщо підприємство неспроможне вирішити проблеми кризи платоспроможності, то відбувається перехід до третьої фази – кризи розрахунків по боргах. Характерні ознаки:

- загроза банкрутства;
- фінансова неспроможність й т.п.

Причиною загострення цього етапу може бути неможливість погашення боргів. У результаті неефективного функціонування криза розрахунків з урахуванням наявних боргів може завершитися банкрутством підприємства.

Саме тому основними завданнями управління в кризових ситуаціях є недопущення чи пом'якшення шокового стану на підприємстві. Потрапивши в кризу, підприємство починає намагатися вийти з неї й розробляти відповідну стратегічну концепцію. Але це тільки ззовні. Варто визнати той факт, що у кризи були ендогенні та екзогенні причини; стадії її розвитку, в кожній з яких закладені напрямки майбутнього виходу із кризи.

Загалом фактори, що обумовлюють появу та розвиток кризових явищ у діяльності підприємства, можна відокремити на рис. 1. Зазначені фактори, у свою чергу, включають більш конкретні чинники. Таким чином, важливим чинником кризового стану підприємства можуть бути надмірні витрати виробництва продукції через значну частку невиробничих затрат. Наслідки негативної дії тих чи інших факторів можна передбачувати, а отже, своєчасно вживати заходи, спрямовані на їх усунення та ослаблення, якщо постійно відстежувати ознаки погіршення економічного стану підприємства (рис. 1).

Для кожного підприємства існує власне співвідношення зовнішніх і внутрішніх факторів кризи, які визначають необхідність антикризового управління. Крім того, для них характерне й одночасне поєднання суб'єктивних і об'єктивних складових. Їх ігнорування обумовлює суттєві негативні наслідки, зокрема, і банкрутство.

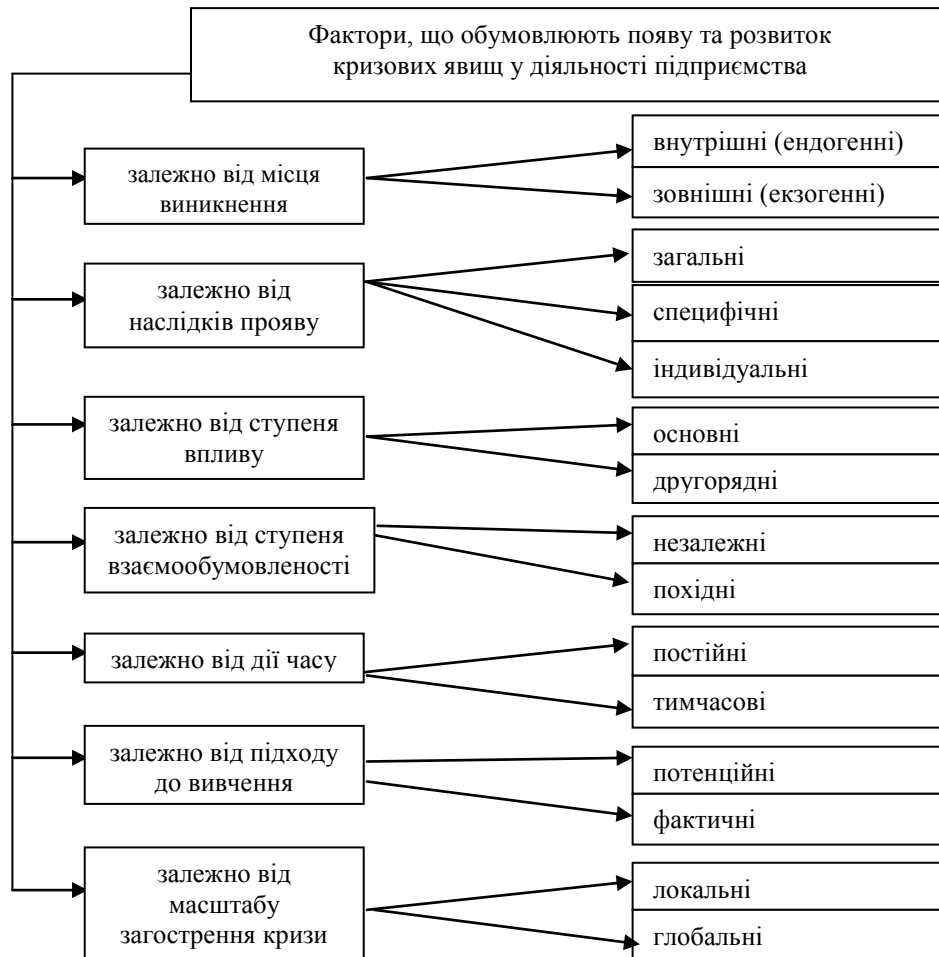


Рис. 1. Класифікація факторів, що обумовлюють появу та розгортання кризових явищ в діяльності підприємства (розроблено авторами на основі [6, с.49–53])

Особливість антикризового управління виявляється в об'єднанні в систему діагностики, попередження, подолання кризи, стратегії реструктуризації і застосування нестандартних методів в управлінні персоналом. З цих позицій антикризове управління представляється як конструктивна реакція на виявлені в результаті діагностики зміни, що загрожують банкрутством або порушенням нормального функціонування [13].

Правомірність такого підходу можна підтвердити ефективністю результатів управлінських рішень шляхом зіставлення рівня витрат ресурсів і ступеня досягнення цілей. При цьому важливо підкреслити, що однією з цілей антикризового управління є збереження своєї ідентичності і нівелювання диспропорції внутрішніх і зовнішніх параметрів підприємства.

Враховуючи різноманітність кризових явищ та багатоваріантність їх прояву, можуть реалізовуватися різні концепції здійснення антикризового управління по відношенню до окремих параметрів кризи (рис. 2).

У тих випадках, коли на підприємстві виникла кризова ситуація, антикризове управління передбачає наступні дії:

- безпосереднє реагування на виникнення кризової ситуації, включаючи дії щодо запобігання збиткам і власне ліквідації кризової ситуації (забезпечення мінімально необхідної життєдіяльності найважливіших систем підприємства);
- пом'якшення та усунення наслідків кризової ситуації за рахунок здійснення компенсаційних і відновлювальних заходів;
- проведення стабілізаційних заходів;

- створення спеціальної інформаційно-комунікативної мережі зв'язків, що охоплює інформаційні потоки зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;
- перерозподіл обов'язків вищого керівництва: одна група менеджерів повинна здійснювати контроль і підтримку морального клімату на підприємстві, інша – підтримувати за будь-яких обставин звичайну роботу з мінімальним рівнем зривів. Спеціальна група менеджерів повинна займатися розробкою і прийняттям антикризових заходів для виходу із кризової ситуації.

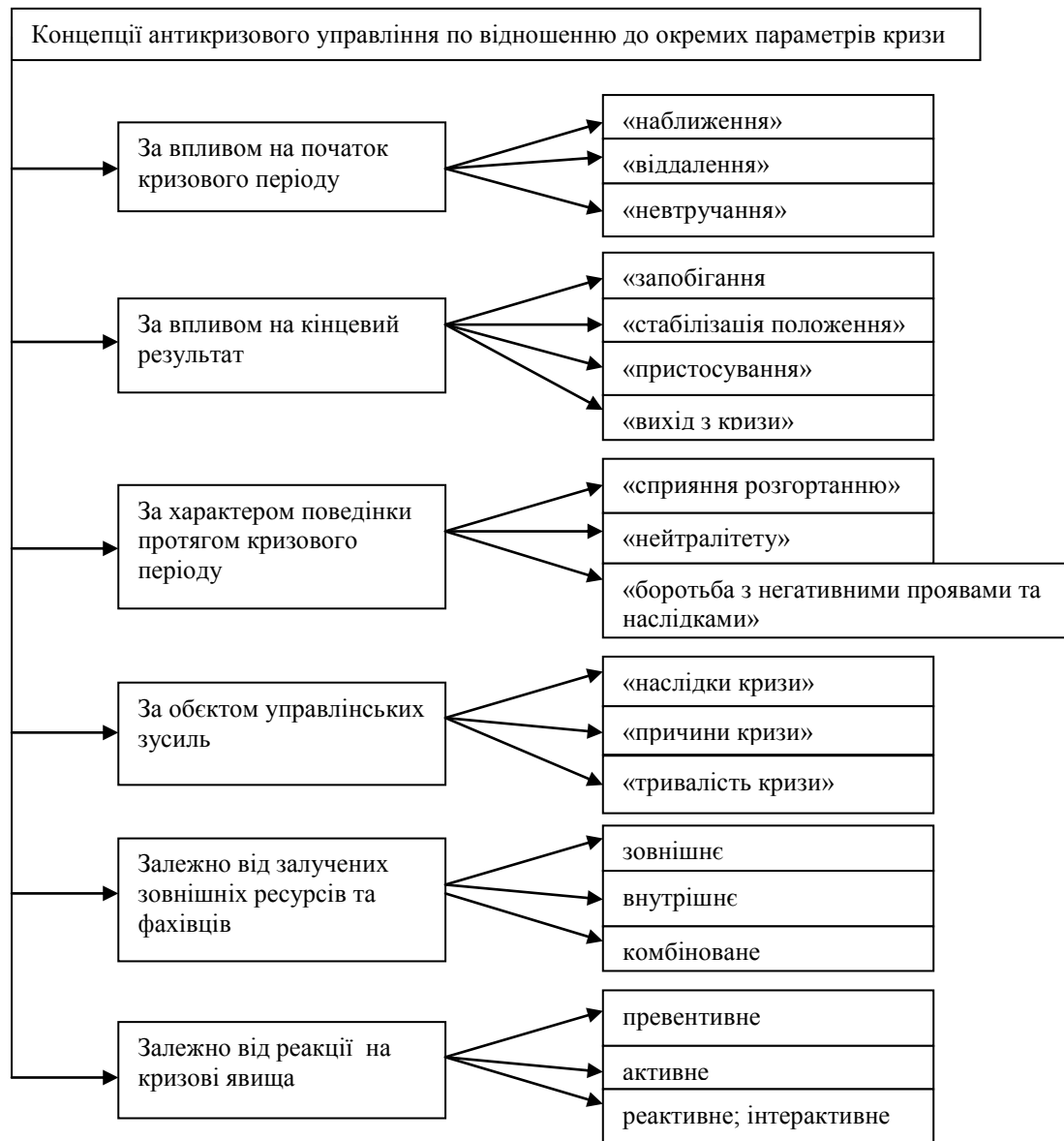


Рис. 2. Класифікація концепцій здійснення антикризового управління по відношенню до окремих параметрів кризи (розроблено авторами на основі [4, с.64–68])

Варто зазначити, що в основі специфічних функцій антикризового управління лежать загальні функції менеджменту. З цих позицій доцільно визначити, що антикризове управління істотно відрізняється від традиційного управління підприємствами, має свою специфіку, що пов'язана з суттєвими змінами в умовах діяльності підприємства, так само з непередбачуваністю ситуації, новими управлінськими проблемами, асиметрією інформації, способами руху ресурсів, можливостями щодо ступеню керованості процесів. Для того, щоб більш повно розуміти відмінності традиційного і антикризового управління зробимо порівняльну характеристику, яка відображає як спільні, так і відмінні риси, її представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика традиційного та антикризового управління
(розроблено авторами на основі [10, с.130–134])

Характеристики управління	Традиційне управління	Антикризове управління
1	2	3
Умови діяльності підприємства	невисокий темп змін, передбачуваність ситуацій, управлінські проблеми повторюються	високий темп змін, непередбачуваність ситуацій, нові управлінські проблеми
Мета та задачі діяльності підприємства	отримання максимального прибутку	ліквідація причин кризових тенденцій або їх наслідків при мінімізації часу та витрат
Об'єкт управління	організаційно відокремлена ланка або процес, які є основою цілеспрямованого управлінського впливу	кризові ситуації в діяльності підприємства, зокрема причини їх виникнення, розвиток, заходи щодо їх запобігання
Функції управління	планування; організація; координація; мотивація та контроль за виконанням цілей	функції традиційного управління та специфічні функції, пов'язані з безпосередньою метою здійснюваних заходів
Організаційна структура управління	стабільна або екстенсивно змінювана з чітко окресленими функціями на довгостроковий період, вузька функціональна спрямованість	гнучка, змінювана у відповідності до антикризових пріоритетів без чіткого розподілу функцій надовгостроковий період
Стиль керівництва	демократичний	демократичний з елементами авторитарного
Організація та акумуляція ресурсів для досягнення поставлених задач	жорстка структура	гнучка структура на основі розподілу ресурсів відповідно до антикризових пріоритетів
Характер управлінської інформації	регламентовані інформаційні потоки, надлишок інформації	залежність інформаційних потоків від кризової ситуації, що складається; недостатня, недостовірна інформація
Характер прийняття управлінських рішень	рішення приймаються зважено в рамках курсу стратегії та місії підприємства	швидкість рішень залежить від характеру та масштабу розгортання кризових явищ
Спосіб вирішення управлінських проблем	реакція у відповідь на проблему, що виникла, орієнтація на минулий досвід	передбачення та можливе уникнення проблем, орієнтація на творчий пошук та нові підходи
Система заохочень	заохочення за стабільність та ефективність	заохочення за ініціативу, ситуаційне заохочення

Графічно поєднання стратегічного і тактичного підходу до антикризового управління може бути представлено у вигляді областей запобігання, недопущення і виходу із кризи (рис. 3).

Як видно із рис. 3, в області $[t_0, t_1]$ інтенсивність наростання кризових явищ незначна, що може викликати неадекватну реакцію керівництва виробничої системи на слабкі сигнали щодо виникнення неблагополучних тенденцій у зовнішньому і внутрішньому середовищі фірми. Інакше кажучи, на ці сигнали просто ніяк не звернуть уваги, мотивуючи це необхідністю рішення найважливіших поточних (невідкладних) питань з реалізації місії фірми. Недостатня увага до слабких сигналів, що поступають на цій стадії, може викликати важкі стратегічно важливі наслідки для фірми.

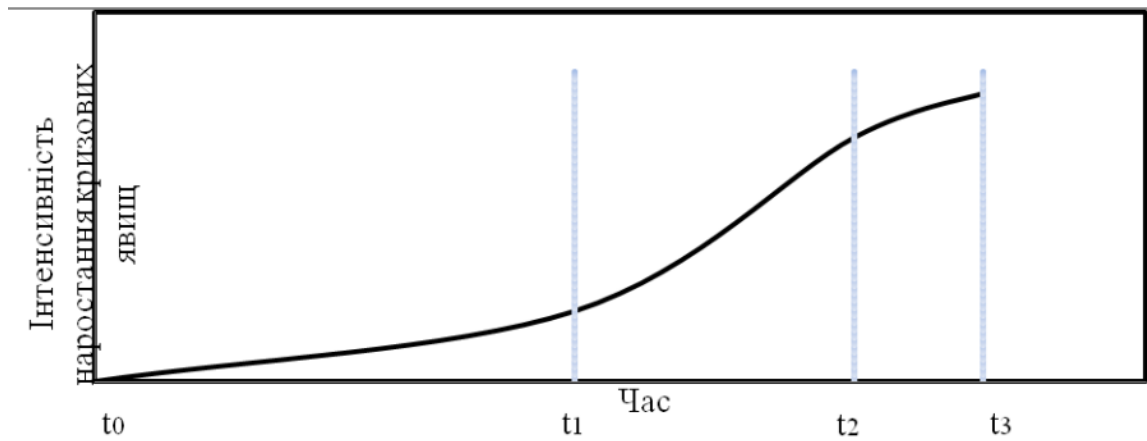


Рис. 3. Інтенсивність наростання кризових явищ [11]

Де: t_0 – момент вибору місії фірми;

$[t_0, t_1]$ – сфера стратегічних рішень з метою запобігання кризовому стану;

$[t_1, t_2]$ – сфера надзвичайних тактичних рішень з метою недопущення кризового стану;

$[t_2, t_3]$ – сфера тактичних рішень з метою недопущення кризового стану.

У області $[t_1, t_2]$ відбувається кумулятивне наростання інтенсивності негативних дій, що ведуть до швидкого банкрутства. У області $[t_2, t_3]$ знайдений фактичний кризовий стан, в яке потрапило підприємство. Цей висновок зроблений на основі аналізу чергового балансу, фіксує стан неспроможності (банкрутства) підприємства. Таким чином, зміст антикризового управління підприємством полягає не тільки в ліквідації зовнішніх ознак, недопущенні подальшого поглиблення кризи, але і відновленні здатності підприємства як мікроекономічної системи до самоорганізації, підтримки її внутрішнього та зовнішнього середовища.

Розглянемо шляхи подолання кризи на прикладі підприємства ПАТ «Запоріж-трансформатор». Головною метою формування та реалізації механізму антикризового управління підприємством є:

- усунення причин появи та розгортання кризи на підприємстві;
- ефективна реалізація стабілізаційного механізму антикризового управління;
- недопущення необхідності застосування радикального механізму антикризового управління.

Ключові завдання визначені метою та полягають у наступному:

- стабілізація діяльності;
- недопущення розвитку (поглиблення) кризи;
- недопущення порушення справи про банкрутство (мирова угода): пошук ліквідних засобів для виконання негайних фінансових зобов'язань;
- залучення нового зовнішнього капіталу для одержання тимчасової відстрочки або пролонгація раніше отриманих кредитів і позичок.

Рівні управління задіяні в реалізації антикризових заходів у наступному порядку: тактичний, оперативний та стратегічний.

Відповідальними особами рекомендовано призначити:

- юридичний відділ;
- економічний відділ (тактичний рівень);
- заступник голови правління з економіки та фінансів (оперативний рівень);
- голова правління (стратегічний рівень).

Доцільним є комплексне використання функції антикризового управління. Інформаційним забезпеченням оцінки ефективності антикризових заходів є аналіз

фінансових показників діяльності підприємства та використання методик оцінки ймовірності банкрутства.

Рекомендуємо наступні методи досягнення поставлених цілей за групами факторів впливу в процесі реалізації антикризового управління, що наведені нижче.

Для показників групи «Ліквідність»:

- підтримання платоспроможності за рахунок контролю за розрахунками покупців;
- досягнення ритмічності грошових потоків;
- обмеження росту поточних зобов'язань;
- нарощення частки швидколіквідних активів.

Для показників групи «Фінансова стійкість»:

- нарощування нерозподіленого прибутку;
- оновлення основних виробничих фондів за рахунок оренди (лізингу), контроль динаміки короткострокових зобов'язань;
- формування резервних фондів накопичення;
- обмеження росту обсягів короткострокових пасивів порівняно з довгостроковими;
- підвищення результативності поточної виробничої діяльності;
- підтримання платоспроможності за рахунок контролю за розрахунками покупців.

Для групи «Ділова активність»:

- оптимізація цінової політики;
- проведення глибокого дослідження собівартості витрат;
- підтримання платоспроможності за рахунок контролю за розрахунками покупців;
- покриття збитків, недопущення їх накопичення;
- жорсткий контроль витрат;
- збільшення частки власного капіталу в оборотних коштах;
- підтримання платоспроможності за рахунок контролю за розрахунками покупців;
- контроль якості продукції;
- прискорене погашення дебіторської заборгованості;
- скорочення обсягів фінансових операцій на найбільш ризикованих напрямках фінансової діяльності підприємства;
- зменшення операційного циклу, що зменшить часовий лаг між надходженнями комплектуючих, сировини і реалізацією готової продукції;
- підвищення фондівіддачі, крім збільшення обсягу реалізованої продукції, за рахунок невисокої питомої ваги основних засобів їхнього більш технологічного рівня;
- фінансування необхідного приросту оборотних та необоротних активів для забезпечення високих темпів росту обсягів виробництва та реалізації.

Для групи «Якість менеджменту»:

- диверсифікація постачальників;
- підвищення інтенсивності використання ресурсів;
- розробка та запровадження програми лояльності;
- аналіз діяльності юридичного відділу;
- освоєння нових технологій;
- підвищення заробітної плати;
- розвиток, навчання та визнання.

Критерієм досягнення цілей (результативністю) є досягнення бажаних оптимальних значень інтегральних показників за групами.

Визначені положення можуть стати підґрунтям для вибору системи локальних та загальних антикризових заходів для реалізації ефективного механізму антикризового управління, за допомогою яких можуть оцінюватися альтернативні антикризові пропозиції та формуватися висновки стосовно ефективності антикризового управління підприємством в цілому.

Зокрема, на ПАТ «ЗТР» в межах реалізації стабілізаційного (радикального) механізму запропоновано зменшення браку на 2%; зменшення циклу обертання запасів (до 210 дн.);

зменшення оборотності дебіторської заборгованості; зменшення оборотності готової продукції; підвищення ефективності використання основних засобів, що дозволило отримати зменшення втрат та браку в процесі виробництва на 2%, зменшення прямих виробничих витрат на 1,26% знизити значення інтегрального показника ефективності механізму антикризового управління на 0,283. Тобто відбулося зменшення імовірності переходу до стану кризи платоспроможності.

Таким чином, дослідження свідчить про те, що позитивний ефект досягається завдяки локальному впливу на антикризові заходи, враховуючи критичні значення фінансових показників та реальні можливості підприємства.

Висновки і перспективи подальших розробок. На основі аналізу і узагальнення теоретичних та емпіричних досліджень виявлено особливості управління підприємством в умовах кризи, яка характеризується здатністю призводити до підвищення ризику ймовірності банкрутства і впливати на міру накопичення антикризового потенціалу підприємства під впливом негативної направленості дії сукупності соціальних та економічних чинників. Такий її характер обумовлює необхідність уточнення економічного змісту антикризового управління як процесу, спрямованого на виявлення, недопущення та усунення кризових явищ шляхом реалізації відповідних функцій на стратегічному та тактичному рівнях. Це дозволяє виокремити відмінності антикризового управління від традиційного та орієнтувати стратегію розвитку підприємства на динамічну діагностику кризових явищ з урахуванням інструментів управління ними.

На основі узагальнення особливостей та умов, що визначають ефективність функціонування механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування відокремлено такі як: велика тривалість операційного циклу; висока швидкість обертання грошей; наявність періодів дефіцитного фінансування діяльності порівняно з іншими промисловими підприємствами. Це є базисом формування механізму антикризового управління, реалізація якого потребує в процесі здійснення антикризових заходів урахування таких напрямів її підвищення, до яких віднесено своєчасне діагностування кризи шляхом агрегування основних показників фінансового стану, врахування впливу нефінансових показників на розгортання кризи та особливостей структури фінансового циклу підприємств машинобудування.

У результаті проведеного дослідження вирішені завдання, спрямовані на поглиблення та розвиток теоретико-методичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування.

Література

1. Адонін С. Теоретичні підходи до побудови системи антикризового управління підприємством // *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 19–22.
2. Багацький В. М., Гетманцева Н. Д. Антикризове управління підприємством / За заг. ред. З. Є. Шериньової. К.: КНЕУ, 2007. 680 с.
3. Белінський П. І. Управління фінансовою діяльністю в операційному менеджменті. Чернівці: Рута, 2004. 72 с.
4. Булович Т. В. Санаційний потенціал як передумова виживання підприємства // *Сталий розвиток України*. 2010. № 2. С. 64–68.
5. Вера Г. К. Производственный, операционный и финансовый циклы организации. URL: http://www.elitarium.ru/2013/06/26/proizvodstvennyj_operacionnyj_finansovyj_cikly (дата обращения: 10.01.2018).
6. Дмитренко А. І. Стратегії антикризової діяльності промислових підприємств // *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ*. 2009. № 4 (20). С. 49–53.
7. Дудукало Г. О. Ключові аспекти формування ефективного механізму управління підприємством // *Сучасні підходи до управління підприємством: матеріали II наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (Київ, 28 квітня 2011 р.)*. С. 68.

8. Занора В. О. Стан підприємств машинобудівної галузі України // *Сталий розвиток економіки. Економіка та управління національним господарством*. 2011. № 3. С. 37–41.
9. Картохіна Н. В. Оцінка ефективності антикризових рішень // *Проблеми системного підходу в економіці*. 2008. Вип. 4. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/index.html> (дата звернення: 16.01.2018).
10. Квасницька Р. С., Кордонець І. М. Етапність проведення діагностики кризового стану та ймовірності банкрутства підприємства // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т. 3. С. 130–134.
11. Концепція загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2020 року. URL: <http://industry.gov.ua/static/promuslova-polituka-ukainu/info-pravovi-aktu> (дата звернення: 23.01.2018).
12. Коротаєва Ю. Перспективи та проблеми машинобудування // *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2012. Вип. 1 (6). С. 82–90. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12kvvtrm.pdf> (дата звернення: 08.02.2018).
13. Офіційний сайт Державного департаменту з питань банкрутства Міністерства економіки України. URL: http://sdb.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=47511&cat_id=38904 (дата звернення: 11.02.2018).
14. Офіційний сайт Міністерства юстиції України. URL: <http://www.minjust.gov.ua> (дата звернення: 03.02.2018).
15. Погребняк А. Ю. Порівняльний аналіз методик оцінки ймовірності банкрутства в системі антикризового управління на підприємстві // *Бізнес Інформ*. 2014. № 7. С. 344–352. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_7_61 (дата звернення: 09.02.2018).

References

1. Adonin, S. (2011). *Theoretical approaches to building an enterprise crisis management system* [Teoretychni pidkhody do pobudovy systemy antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom], *Ekonomichnyi analiz*, Vyp. 8, Ch. 2, s. 19–22 [in Ukrainian]
2. Bahatskyi, V. M., Hetmantseva, N. D. (2007). *Anticrisis management of the enterprise*. Ed. by Z. Ye. Shershneva [Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom; za red. Z. Ye. Shershniyovoi], KNEU, Kyiv, 680 s. [in Ukrainian]
3. Belinskyi, P. I. (2004). *Management of financial activity in operational management* [Upravlinnia finansovoiu diialnistiu v operatsiinomu menedzhmenti], Ruta, Chernivtsi, 72 s. [in Ukrainian]
4. Bulovych, T. V. (2010). *Sanation potential as a prerequisite for enterprise survival* [Sanatsiinyi potentsial yak peredumova vyzhyvannia pidpriemstva], *Stalyi rozvytok Ukrainy*, No. 2, s. 64–68 [in Ukrainian]
5. Vera, G. K. *Manufacturing, operational and financial cycles of the organization* [Proizvodstvennyy, operatsionnyy i finansovyy tsikly organizatsii], available at: http://www.elitarium.ru/2013/06/26/proizvodstvennyj_operacionnyj_finansovyj_cikly [in Russian]
6. Dmytrenko, A. I. (2009). *Strategies of anti-crisis activity of industrial enterprises* [Stratehii antykryzovoi diialnosti promyslovykh pidpriemstv], *Visnyk Kryvorizkoho ekonomichnoho instytutu KNEU*, No. 4 (20), s. 49–53 [in Ukrainian]
7. Dudukalo, H. O. (2011). *Key aspects of forming an effective enterprise management mechanism* [Kliuchovi aspekty formuvannia efektyvnoho mekhanizmu upravlinnia pidpriemstvom], *Suchasni pidkhody do upravlinnia pidpriemstvom: materialy II naukovopraktychnoi konferentsii studentiv, aspirantiv ta molodykh vchenykh*, Kyiv, 28 kvitnia 2011 roku, s. 68 [in Ukrainian]
8. Zanova, V. O. (2011). *The state of the machine-building industry enterprises of Ukraine* [Stan pidpriemstv mashynobudivnoi haluzi Ukrainy], *Stalyi rozvytok ekonomiky. Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom*, No. 3, s. 37–41 [in Ukrainian]
9. Kartokhina, N. V. (2008). *Evaluating the effectiveness of anti-crisis solutions* [Otsinka efektyvnosti antykryzovykh rishen], *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, Vyp. 4, available at: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/index.html> [in Ukrainian]

10. Kvasnytska, R. S., Kordonets, I. M. (2011). *The stage of the diagnostics of crisis situation and the probability of the enterprise bankruptcy* [Etapnist provedennia diahnostyky kryzovoho stanu ta imovirnosti bankrutstva pidpriemstva], *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, No. 2, T. 3, s. 130–134 [in Ukrainian]
11. *Concept of the national target economic program development of industry for the period till 2020* [Kontseptsiiia zahalnodержavnoi tsiliovoi ekonomichnoi prohramy rozvytku promyslovosti na period do 2020 roku], available at: <http://industry.gov.ua/static/promuslova-polituka-ukainu/info-pravovi-aktu> [in Ukrainian]
12. Korotayeva, Yu. (2012). *Prospects and problems of machine building* [Perspektyvy ta problemy mashynobuduvannia], *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, Vyp. 1 (6), s. 82–90, available at: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12kyvtpm.pdf> [in Ukrainian]
13. *Official site of the State Department for Bankruptcy of the Ministry of Economy of Ukraine* [Ofitsiinyi sait Derzhavnoho departamentu z pytan bankrutstva Ministerstva ekonomiky Ukrainy], available at: http://sdb.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=47511&cat_id=38904 [in Ukrainian]
14. *Official site of the Ministry of Justice of Ukraine* [Ofitsiinyi sait Ministerstva yustytysii Ukrainy], available at: <http://www.minjust.gov.ua> [in Ukrainian]
15. Pohrebniak, A. Yu. (2014). *Comparative analysis of methods for assessing the probability of bankruptcy in the system of crisis management at the enterprise* [Porivnialnyi analiz metodyk otsinky imovirnosti bankrutstva v systemi antykryzovoho upravlinnia na pidpriemstvi], *Biznes Inform*, No. 7, s. 344–352, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_7_61 [in Ukrainian]